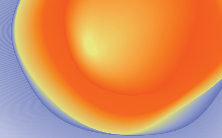


O processo de transformação organizacional



Introdução

“Tudo pode ser mudado, mas nada será mudado até que se comece.”

T. S. Elliot

Muitas empresas têm empreendido, ao longo de suas trajetórias, esforços estruturados e significativos para a implantação de mudanças. Contudo, temos constatado que algumas alcançam êxito, mas outras não.

Os processos bem-sucedidos, normalmente, são reconhecidos na história das empresas como eventos marcantes, verdadeiros impulsores de grandes ciclos de prosperidade e desenvolvimento, não só para a organização, mas também para os indivíduos com ela envolvidos. São relatados como fases de grandes desafios e bastante trabalho, mas que valeram a pena.

Entretanto, nem sempre os finais são felizes. Em muitas experiências, percebe-se a repetição de um ciclo muito comum nos processos de mudança mal sucedidos. O primeiro momento é de entusiasmo e mobilização. Após algum tempo, contudo, os velhos hábitos ressurgem e ninguém mais fala no que havia sido proposto. As consequências são perdas, desde da credibilidade até outras mais concretas, em relação aos resultados empresariais anteriormente conquistados.

Em casos mais extremos, há programas cujos resultados chegam a causar danos relevantes na identidade e nas relações das organizações. Já nos deparamos com verdadeiros “desastres” organizacionais, com reflexos de difícil reversão na cultura e no ambiente das empresas e que, em algumas situações, contribuíram decisivamente para processos de venda ou extinção.

Que fatores fazem a diferença?

Uma das situações mais comuns é aquela em que, em nome da modernidade ou na ânsia de experimentar a última onda do momento, as chamadas “frutas da estação”, as empresas embarcam em perigosos modismos, que consomem alguns milhares (ou até mesmo milhões) de dólares e, geralmente, produzem apenas belos relatórios e imponentes manuais.

Algumas empresas acreditam que “mudar” consiste em implementar modelos e ferramentas altamente sofisticados, que dispensam a “desgastante” tarefa de envolver e desenvolver pessoas, e que são capazes de produzir verdadeiros milagres organizacionais, comerciais e tecnológicos em tempo recorde.

Outras, após pesados investimentos em *benchmarking*, selecionam soluções que deram certo nas empresas pesquisadas e investem outro caminho de dinheiro para entrar naquela roupa que não cabe em seu manequim. Acreditam estar ganhando tempo e segurança ao implementar uma solução que já deu certo em empresas com características semelhantes às suas. Mas, e as diferenças?!

O processo de transformação organizacional

Na essência, busca-se a solução rápida, comprovada, sofisticada, lógica, a mais recomendada pelos *experts* etc. Em boa parte, essas buscas são fruto de traumas, ansiedade, insegurança e inexperiência com relação a processos de mudança organizacional.

Muitas empresas precisam ir ao extremo de passar por diversas experiências frustrantes para enfim se conscientizarem de que as soluções de seus problemas são, na maioria das vezes, de natureza simples e que os meios mais eficazes para encontrá-las e implementá-las encontram-se dentro de suas próprias instalações, desde que sejam estimulados e preparados para tal.

Verificamos que muitas iniciativas se frustram até que ocorra esse aprendizado de que a mudança se dá primeiro no plano cultural para só então alcançar a dimensão operacional. Na intenção de acelerar o processo, muitas organizações acabam tomando o atalho do autoritarismo, da mudança por decreto e do tecnicismo. Muitas abordagens tradicionais pecam por minimizarem a importância da dimensão cultural nos processos de mudança.

Assim como um indivíduo, uma empresa, ao longo de sua existência, desenvolve uma identidade própria e única que precisa ser compreendida e respeitada. Essa identidade se expressa principalmente através de sua história, dos princípios, valores, conceitos, conhecimentos, posturas e atitudes que vivem no mundo humano da organização e se traduzem no que convencionamos denominar cultura organizacional.

No entanto, a experiência nos mostra que a empresa não evolui se as pessoas e os grupos que a compõem não se desenvolvem. Se a busca é por resultados consistentes e duradouros, não há como inverter a ordem natural das coisas. A empresa é uma criação do ser humano e, portanto, depende de seu desenvolvimento individual e coletivo, para também se desenvolver. Aqui, como na vida, a natureza não dá saltos.

As pessoas, os grupos e as empresas passam por fases arquetípicas de desenvolvimento. Quanto maior for o domínio desses arquétipos e o conhecimento do processo evolutivo da empresa e de seus atores, melhores serão as chances de serem dados passos significativos de desenvolvimento, de modo a integrar indivíduos, grupos e a própria organização como um todo.

O processo de transformação organizacional

Programa versus processo de mudança

A maior parte dos programas tradicionais de mudança com que temos nos deparado não observa a dimensão humana da organização com a profundidade e os cuidados requeridos. Muitos fatores contribuem para isso.

Os fatores externos – como ações da concorrência, mudanças no comportamento dos consumidores, conjuntura político-econômica, oportunidades, ameaças etc. – são relevantes e devem estar, na medida do possível, mapeados e contemplados nas abordagens de mudança. No entanto, com frequência, são utilizados como cortina de fumaça para justificar atitudes ou decisões voltadas para apressar o processo que, normalmente, deságuam na busca de soluções prontas, ou no desvio por atalhos milagrosos. Invariavelmente, esses mesmos fatores externos são usados, mais tarde, como argumento para justificar os insucessos do programa de mudança.

Por outro lado, existem fatores internos que geralmente têm maior influência no processo de mudança e oferecem maior risco, pois dificilmente ficam totalmente explícitos. São questões internas dos indivíduos – principalmente dos líderes das empresas – fruto de crenças, valores e intenções.

Diante de tal cenário, surge uma questão inevitável: como desencadear e sustentar um processo de mudança?

É essencial que haja uma consciência comum na cúpula da empresa quanto à necessidade de mudanças – e, principalmente, quanto ao comprometimento com os objetivos do processo e o real envolvimento deste grupo.

Quando essa condição inexistente, verifica-se o seguinte fenômeno: as iniciativas tornam-se verdadeiras colchas de retalhos, por não integrarem todas as dimensões da empresa a partir do nível diretivo. Nessas situações, é comum a utilização de uma abordagem que entendemos como um programa de mudança, caracterizado por intervenções locais e um cronograma de atividades organizadas em projetos, visando resultados no curto prazo e geração de produtos específicos.

Programas de mudança requerem consultores de projetos que trabalhem visando cumprir um determinado cronograma de atividades, com metas estabelecidas em termos de produtos, prazos e custos. Nesses casos, o consultor normalmente é visto como um especialista no campo específico do projeto, e seus clientes esperam dele uma abordagem pedagógica, em que tanto as soluções quanto os conceitos são produzidos e trazidos pelo consultor.

O processo de transformação organizacional

Para um processo de transformação, torna-se necessário mais que um conjunto de atividades lógicas organizadas em projetos. É preciso uma abordagem de processo. Um processo não é um projeto, um programa com múltiplos projetos ou mais uma metodologia. Um processo, por princípio, tem início, mas não tem fim. Os resultados são alcançados gradualmente e se consolidam no médio e no longo prazo. O que determina a velocidade não é o tempo cronológico, mas sim o ritmo de desenvolvimento individual e coletivo da comunidade interna da empresa, em todos os seus níveis.

O processo de transformação é, antes de tudo, uma abordagem de aprendizagem coletiva que contempla o axioma: “a organização só se desenvolve se as pessoas se desenvolverem e vice-versa”. À medida que as pessoas, individualmente, se desenvolvem, todo o resto evolui, porque estamos falando de entidades vivas que interagem – ou seja, as pessoas, os grupos e a empresa como organismo maior.

A consultoria de processos também trabalha com projetos e planos de ação, porém o desafio do consultor é desencadear e apoiar caminhos de desenvolvimento autossustentáveis. A ênfase está no aprendizado e no desenvolvimento de uma cultura de mudança, por meio de uma abordagem andragógica que preconize o “aprender fazendo”. A realidade é abordada a partir de ações, balizadas por princípios que respeitam a identidade da organização e que, portanto, precisam estar vivos e conscientes no nível da alta direção da empresa.

Com o aprendizado proporcionado pelo envolvimento significativo no processo, o indivíduo adulto e sadio é capaz de descobrir, individualmente e em grupo, os novos conceitos de que necessita e, a partir deles, desenvolver as competências necessárias para a concepção de novos métodos e ferramentas de trabalho. Uma vez conscientes desse ciclo de aprendizagem, os indivíduos e os grupos da organização tornam-se proprietários do processo e habilitam-se para sustentá-lo daí por diante.

As dimensões do processo de transformação

Tomando por base um escopo amplo de mudança, todas as dimensões da organização (ou seja, os níveis de Identidade, Relações, Processos e Recursos) devem ser abordadas de forma integrada, em um processo de transformação.

Em uma ação consciente, a Identidade da empresa precisa ser revisitada e, por vezes, reconstruída pelo grupo que a dirige, de maneira que se torne o referencial fundamental capaz de orientar todas as ações de mudança. Para tanto, é essencial que a Visão, os Valores e a Missão da organização sejam clarificados, compartilhados e disseminados a partir das determinações do corpo diretivo da empresa ou dos líderes da unidade abrangida no processo.

O processo de transformação organizacional

Quando falamos da Visão estamos nos referindo à qualidade do Pensar da organização. Os Valores se manifestam na esfera do Sentir, e a Missão da empresa nasce de seu Querer. O grupo diretivo ou os líderes devem responder, dentre outras, questões do seguinte tipo para cada uma dessas faculdades:

VISÃO (PENSAR)

- >> Como será o mundo daqui a cinco, dez anos?
- >> Como será o nosso mercado?
- >> Como queremos ser reconhecidos?

VALORES (SENTIR)

Do que não abrimos mão? Isto é, o que é sagrado nas nossas relações com:

- >> Clientes
- >> Colaboradores internos
- >> Fornecedores e parceiros
- >> A comunidade
- >> O meio ambiente

MISSÃO (QUERER)

Qual é a nossa vocação? Para quê existimos? O que o mundo (acionistas, colaboradores, clientes, comunidade) nos cobra em termos de:

- >> Produtos
- >> Serviços
- >> Qualidade e produtividade
- >> Resultados econômicos/financeiros
- >> Responsabilidade social

O Pensar, o Sentir e o Querer são faculdades espirituais, tanto no âmbito dos indivíduos, quanto das organizações e precisam caminhar de forma equilibrada e harmônica dentro de um processo de mudança – caso contrário, o processo corre o risco de não atingir seus objetivos.

A **Visão (Pensar)** é a grande referência ou foco para a organização. Precisa ter brilho intenso para atrair as equipes em sua direção, além de concretizar-se nas diretrizes e nas ações estratégicas.

O processo de transformação organizacional

Em muitos casos, a Visão limita-se apenas ao discurso das lideranças, gerando, de concreto, somente frases de efeito apresentadas nos websites e redes sociais. Com alguma frequência, observamos na realidade do dia a dia da empresa, as ações serem divergentes e até contrárias ao que é proposto. Quando isso acontece, vivencia-se um paradoxo na organização entre o que é dito e o que verdadeiramente se faz. Nessa situação, o processo será contaminado pela dúvida e pelo desconhecimento, perdendo seu brilho e atratividade.

Os **Valores (Sentir)** formam-se no processo histórico da organização e são percebidos na trajetória de suas principais lideranças. São verdadeiramente reconhecidos a partir de fatos e situações marcantes que os destacam e reforçam. São disseminados e incorporados principalmente através de posturas e atitudes repetidas por parte das lideranças, assim como pela valorização daqueles que os praticam.

Os Valores podem ser atropelados por atitudes e posturas contrárias, principalmente no nível de liderança, o que poderá ser fatal para um processo de mudança. Ocorrendo essa situação, a consequência mais comum é a desconfiança e a insegurança no processo, quando a maioria tenderá para o caminho da autodefesa, do boicote velado ou mesmo da oposição agressiva. Uma grande falha de condução é não dar ao Sentir a mesma ênfase dada às demais faculdades.

A **Missão (Querer)** é o grande mobilizador das ações da organização. Traduz-se, na prática, em projetos, planos de ação, processos e, por fim, naquilo que a empresa irá produzir para beneficiar os que pertencem ao seu mundo (clientes, colaboradores, acionistas e comunidade).

O grande risco é divulgar uma Missão incoerente com a essência e a vocação da organização, meramente teórica (Pensar) ou imatura (Sentir). A probabilidade, nesses casos, é que a Missão torne-se um instrumento burocrático, contribuindo para a inércia da empresa, ou seja utilizada para bloquear propostas e iniciativas – o que significaria uma completa inversão no propósito da Missão.

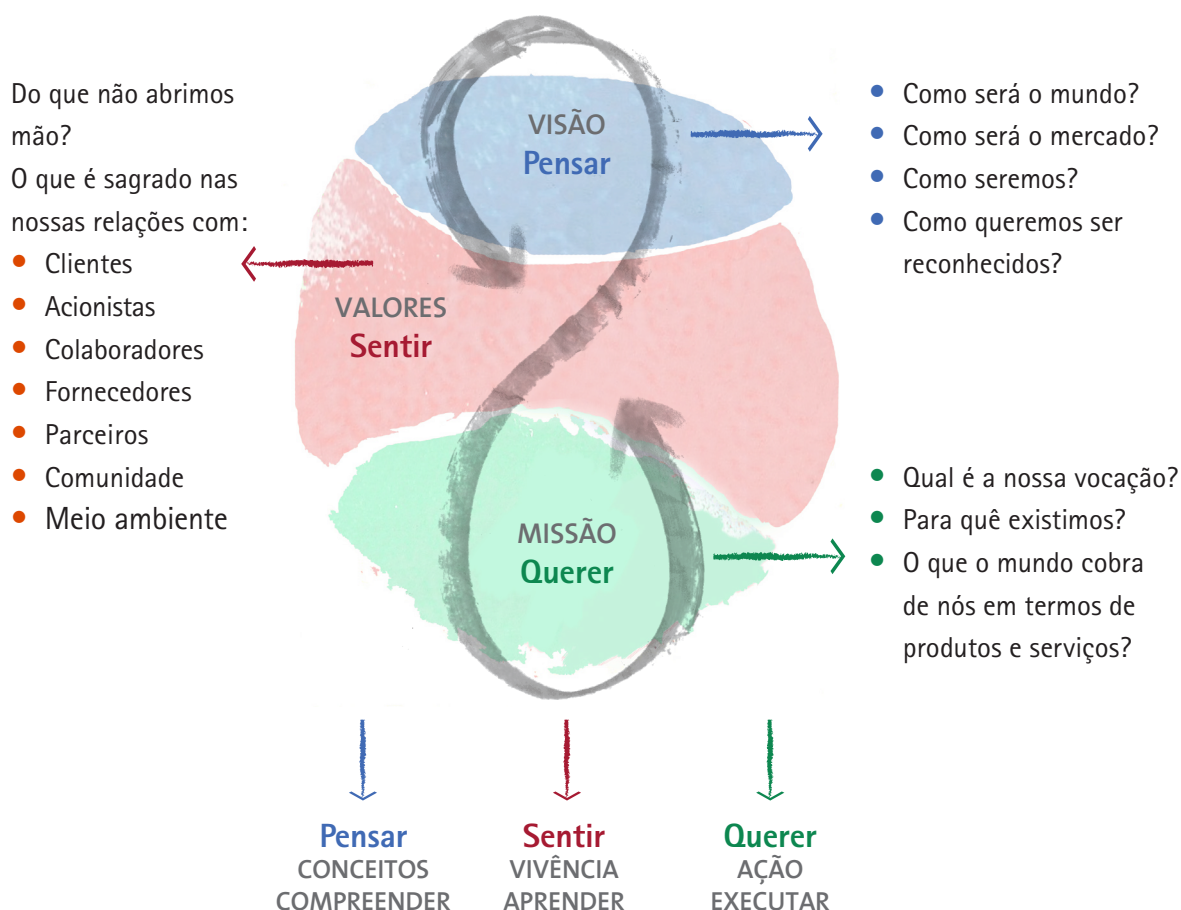
A clareza e a coerência na Identidade da organização geram os referenciais e os balizadores para a definição de objetivos, diretrizes, estratégias, políticas institucionais e indicadores de performance, isto é, dos instrumentos de gestão que irão sustentar a própria identidade e orientar todo o processo de mudança.

O processo de transformação organizacional

É fundamental a coerência entre o discurso e a ação, a intenção e o exemplo, o propósito e a prática, para que os indivíduos vivenciem no processo um ambiente de clareza, confiança e segurança, capaz de libertá-los e mobilizá-los para a busca do autodesenvolvimento, criando um clima de pré-disposição para a mudança.

A figura a seguir explicita esses conceitos.

Dimensão essencial da transformação



As demais dimensões da organização (Relações, Processos e Recursos) são aquelas em que, normalmente, os sintomas de crise são percebidos. Provavelmente, o motivo para desencadeamento de um processo de mudança estará ligado a um ou mais desses sintomas.

O processo de transformação organizacional

Aprendemos que a empresa, por ser uma entidade viva, possui as mesmas características dos seres humanos e, portanto, na maior parte das vezes, tem na raiz de seus problemas questões não resolvidas na dimensão espiritual, na dimensão de sua Identidade.

Assim, para que o processo de mudança seja desencadeado de forma segura e consistente, mesmo tendo como porta de entrada questões que envolvam Processos ou Recursos, é essencial definir ou resgatar a Identidade da empresa, na qual as raízes mais profundas para os problemas serão provavelmente identificadas.

Uma vez clarificada a Identidade da empresa, obtém-se a condição essencial para se trabalhar as demais dimensões da organização, e então questões como as apontadas a seguir certamente surgirão no decorrer de um processo de mudança:

NA DIMENSÃO DAS RELAÇÕES

- >> Que modelo organizacional devemos adotar? Qual é a forma de trabalho mais adequada?
- >> Como devem ser tomadas as decisões nos diversos níveis da organização?
- >> Que políticas de relacionamento com clientes, parceiros, colaboradores etc. devemos modificar ou implementar?
- >> Como devemos nos comunicar, tanto interna quanto externamente?
- >> De que perfil de liderança precisamos?
- >> Que posturas e atitudes devemos praticar?

NA DIMENSÃO DE PROCESSOS

- >> Que padrões de qualidade precisamos adotar?
- >> De que nível de integração de atividades precisamos?
- >> O que precisa ser revisto no desenho de nossas atividades, em função de qualidade, agilidade e custos?
- >> Que novas competências e habilidades precisamos desenvolver?
- >> Como devemos avaliar e recompensar resultados e bom desempenho?
- >> Que métodos de trabalho precisamos rever ou adotar?

NA DIMENSÃO DE RECURSOS

- >> O que precisa ser ajustado na alocação e no dimensionamento dos recursos materiais e financeiros utilizados?
- >> O que precisamos fazer em termos de disponibilidade tecnológica?
- >> O que deve ser revisto em termos de infraestrutura técnica?

O processo de transformação organizacional

Trabalhando a partir de uma visão integrada da organização, o grupo envolvido no processo de mudança poderá dispor dos referenciais fundamentais para analisar, concluir e decidir sobre o quê, para quê, como e quando mudar. Dessa forma, estará mais capacitado a atuar sobre os problemas essenciais, focando e objetivando essas ações de mudança, assim como integrando sintomas, causas e consequências, mesmo que esteja atuando numa dimensão específica da empresa.

Os caminhos do processo de transformação

Um processo de mudança planejado inicia-se com a consciência da necessidade de se mudar alguma coisa, percebida por uma ou mais pessoas do nível diretivo da organização ou de uma determinada unidade da empresa. Essas pessoas são, a princípio, donas do processo.

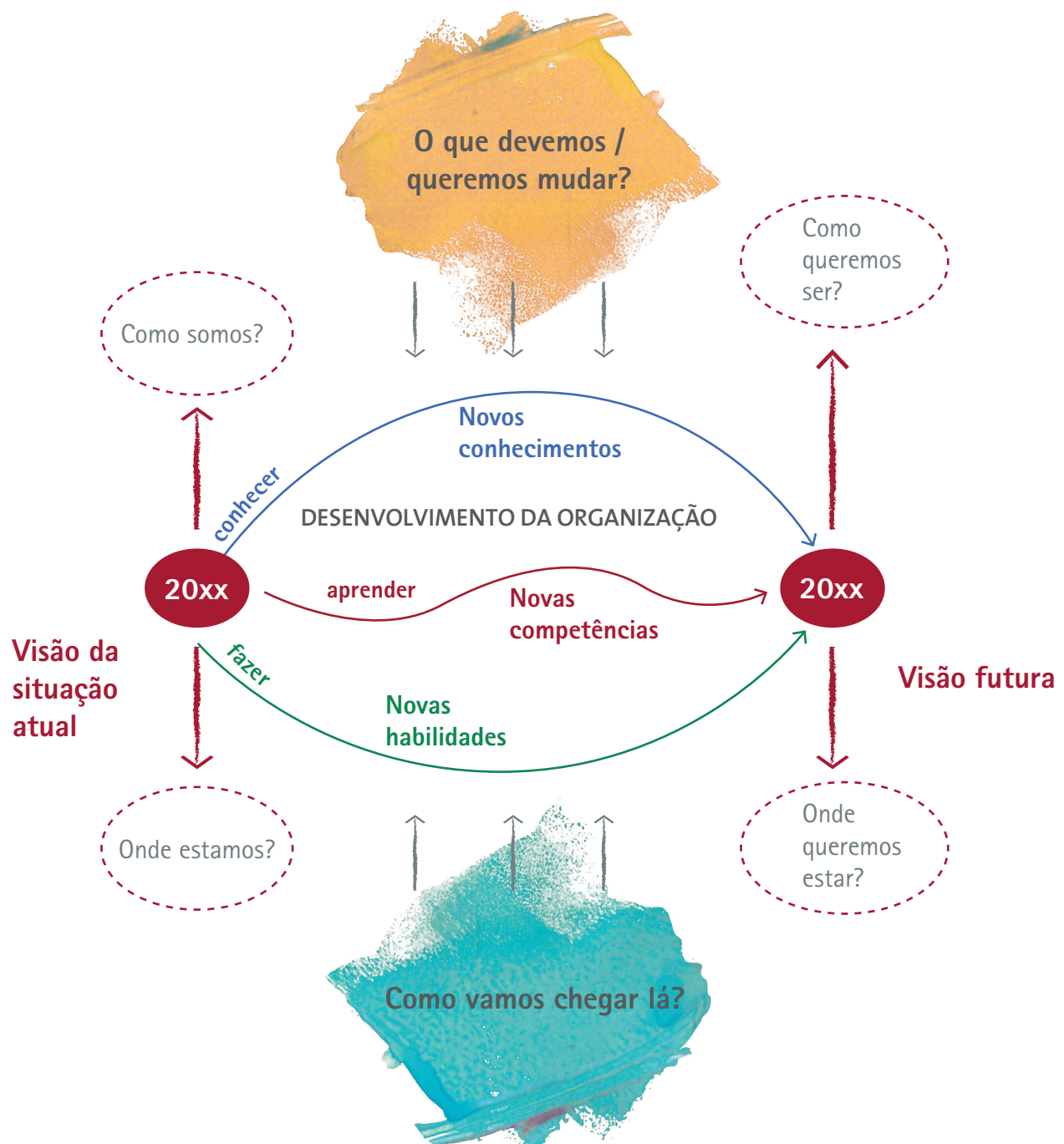
Essa consciência deverá ser ampliada através da participação de todas as pessoas envolvidas na mudança ou significativamente afetadas por ela. Trata-se dos agentes do processo, influenciadores ou *stakeholders*. Algumas vezes, contudo, esses agentes não têm consciência da necessidade de mudança; pelo contrário, estão confortáveis com a situação atual. Nesse caso, será necessária a realização de um processo de sensibilização com esses agentes, a fim de se alcançar o grau de consciência desejável e trabalhar as possíveis resistências.

Como já vimos anteriormente, as necessidades percebidas, na essência, são sintomas de crises que podem estar se manifestando nos quatro níveis da organização ou, de uma forma mais intensa, em uma dimensão específica. Por vezes, sintomas são confundidos com causas e vice-versa e, na maioria dos casos, as soluções vêm no mesmo pacote do problema trazido pelo dono do processo.

O desafio primordial é ampliar o nível de consciência do dono do processo quanto ao problema, ajudando-o a enxergá-lo de forma integrada, através de seus diversos ângulos e dimensões. Somente após a consciência ampliada do problema será seguro estabelecer objetivos e definir os passos do processo. Outro grande desafio será formar uma imagem comum com os demais agentes ou *stakeholders* quanto a essas conclusões e decisões.

O modelo a seguir ilustra o que foi mencionado até aqui.

O processo de transformação organizacional



O processo de transformação organizacional

Os componentes básicos do modelo são os seguintes:

PARTE SUPERIOR: COMO SOMOS?

Refere-se à visão da situação atual, abrangendo os aspectos de natureza qualitativa da empresa, como por exemplo:

- >> Imagem
- >> Liderança
- >> Processo decisório
- >> Clima organizacional
- >> Relacionamento com clientes e parceiros
- >> Comunicação
- >> Gestão de recursos humanos
- >> Qualidade
- >> Etc.

COMO QUEREMOS SER?

Remete à situação desejada pelos donos, acionistas e outros agentes do processo quanto a esses aspectos.

Essa visão de futuro pode ser materializada em uma frase de impacto, em diretrizes ou numa carta de intenções firmada por esse grupo, que deve então ser compartilhada com todos os escalões da empresa, no sentido de aperfeiçoá-la, validá-la e transformá-la em um instrumento referencial para a condução do processo de mudança nos aspectos qualitativos.

Eventualmente, será percebida a necessidade de incorporar novos conceitos e paradigmas de gestão. Aparece, então, para todas as pessoas envolvidas no processo, a necessidade de conhecer a visão formulada.

PARTE INFERIOR: ONDE ESTAMOS?

Refere-se à percepção atual dos indicadores quantitativos da empresa, tais como:

- >> Lucratividade
- >> Rentabilidade
- >> Investimentos
- >> *Market share*
- >> Produtividade
- >> Etc.

O processo de transformação organizacional

ONDE QUEREMOS ESTAR?

Refere-se à situação desejada quanto a esses indicadores. Essa visão será contemplada nas diretrizes, objetivos, metas e planos estratégicos da empresa, que também deverão ser compartilhados com os demais escalões. Nesta etapa, a equipe de direção se confronta com a necessidade de fazer; é necessário desenvolver novos modelos, métodos e procedimentos de planejamento, além de execução e avaliação dos aspectos anteriores.

PARTE CENTRAL DO MODELO

Refere-se ao ponto em que as pessoas e o grupo aprendem. Aqui ocorre a essência do processo de aprendizado coletivo e, portanto, de desenvolvimento da organização. É o espaço e o momento para a vivência, ao qual nos referimos anteriormente.

Estratégia de alinhamento

Para que um processo de mudança tenha sucesso, é preciso que as pessoas impactadas estejam envolvidas e alinhadas com os propósitos da mudança.

As definições estabelecidas em grupo, principalmente em relação à Visão, aos Valores e à Missão, de forma genuína e autêntica possuem a magia de conectar as pessoas no nível existencial com os objetivos mais nobres da organização, assim como com a energia (ou a essência, o espírito) que habita a empresa.

A imagem de que o processo de mudança com as características apresentadas coloca as pessoas no mesmo barco parece ser muito adequada. Porém, não basta estarem todos juntos se esse barco não tiver um rumo ou um porto de destino claro e almejado pela tripulação. Como diz o poeta: “não há vento favorável para quem não tem um porto de destino”.

As definições mais elevadas da organização, quando geradas de forma compartilhada e verdadeira, criam esse destino comum, conectando os fios existenciais entre os indivíduos e os grupos que compõem a empresa, bem como gerando um senso de corresponsabilidade e facilitando a parceria na viagem de descobrimento da mudança para um próximo estágio de desenvolvimento.

A viagem da situação atual para a situação futura certamente exigirá escalas intermediárias, paradas para reabastecimento e ajustes de rota. O segredo para o sucesso dessa travessia é que os caminhos sejam construídos em conjunto, com todos os envolvidos, de forma estruturada e participativa, através do aprendizado individual e coletivo extraído das vivências e das experiências.

O processo de transformação organizacional

O processo de mudança geralmente tem início com um workshop que envolva o primeiro nível de liderança, facilitado por um consultor interno ou externo, cujos resultados esperados são a formulação da Visão e/ou a carta de intenção da cúpula para os aspectos qualitativos (parte superior do modelo) e o posicionamento estratégico da empresa, em termos de diretrizes, objetivos e metas para os indicadores quantitativos.

O papel do consultor, nessa abordagem, é trabalhar com o grupo, atuando como facilitador numa postura, muitas vezes, até de “instigador”, desafiando e encorajando o grupo, zelando pelo equilíbrio e pela harmonia entre os aspectos qualitativos – que necessitam de maior proteção e cuidado – e quantitativos – que são concretos e objetivos, com os quais os grupos já são mais afeitos.

O próximo movimento será esse grupo compartilhar a carta de intenções e as definições estratégicas de forma estruturada, viva, genuína e autêntica com os demais escalões da empresa. Os demais passos dependem das condições específicas de cada caso e do estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra. No entanto, é fundamental que o consultor possua sensibilidade e competência para fazer com que os clientes assumam a propriedade do processo e deem os próximos passos com liberdade, consciência e comprometimento.

Como alinhar pessoas e grupos?

